الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
nasim@edara.com

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

أغسطس
آب
(2004 م)
جماد الثاني
(1425 هـ)
السنة الثانية عشرة
العدد الخامس عشر
العدد 279
www.edara.com

التفكير داخل الصندوق:

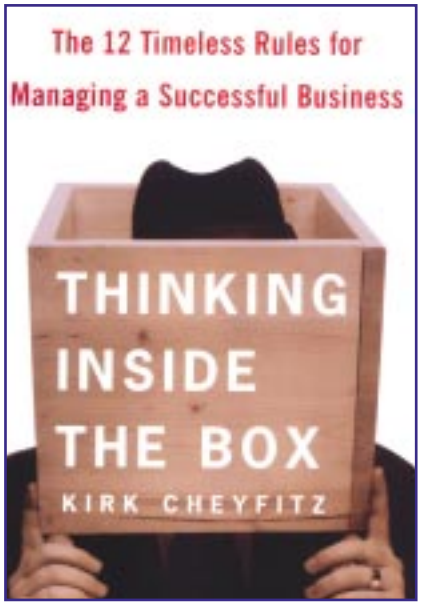
12 قاعدة لإدارة أعمالك الصاعدة

تأليف : كيرك شيفيتز

القواعد لا تتغير

أصدر الاقتصادي الحاصل على جائزة نوبل "هربرت سيمون" كتاباً هاماً بعنوان "السلوك الإداري" عام 1947، ونفَدت منه ثلاث طبعات. وعندما أصدر الطبعة الرابعة عام 1997، أي بعد خمسين عاماً، كتب في مقدمتها :

«عندما راجعت الكتاب لم أجد فيه ما يستدعي التغيير. الغريب أن ما كتبته منذ نصف قرن ما زال صالحاً اليوم. يبدو أن قواعد الإدارة لا تتغير. فالقواعد الإدارية التي سجلت في عصر الفراعنة ما زالت تصلح لعصرنا الحالي. يبدو أن في الإدارة ثوابت لا تتغير مع الزمن.»



ما أراد أن يقوله "سيمون" هو أنه على المدير أن يدرس تاريخ الممارسات والقواعد الإدارية ليتعلم من أخطاء المديرين المتهورين الذين حاولوا كسرها بالخروج من الصندوق.

لا تفكر خارج الصندوق

أدهشني رأي الاقتصادي الفذ "سيمون"، فنحن نحيا في عصر يخرج علينا فيه كل يوم مفكر جديد يدعونا لكسر القواعد والتفكير خارج الصندوق.

لكن، أليس من الأجدى لنا قبل أن نفكر خارج الصندوق، أن نتعرف أولاً على حدود هذا الصندوق. ثم نقرر كيف نفكر خارجه أو داخله.

الإدارة تشبه الصندوق المغلق، الذي يتكون من 12 صندوقا فرعياً أو 12 ركناً أساسيا. وسنتناول فيما يلي كلا منها على حدة :

عميلنا العزيز:

"خلاصات" مشمولة باتفاقيات حقوق الملكية، وهي تصدر عن مؤسسة ممولة ذاتيا وهادفة للربح. تصويرك لها دون موافقتنا، محرم شرعا، ويعرضك للمساءلة القانونية. يمكنك الاتصال بأحد مكاتبنا وشراء الكميات التي تريد بأسعار خاصة، وذلك حماية لحقوقنا وحفاظا على مبادىء الإدارة الصحيحة.

القارىء الأمين:

لا نشك في ولائك لنا ومحافظتك على حقوقنا. نرجوك أن تمتنع عن قراءة "خلاصات" مصورة وأن تطلب نسخة أصلية أنت تستحقها. نحن نتوقع منك أن تتصل بنا وتخبرنا بأية مخالفات تقع بين يديك أو يتنامى علمها إلى مسمعيك أو تراها بعينيك.

تحذير من الناشر: يمنع نقل أي جزء من هذه النشرة بدون إذن كتابي من الناشر ويشمل الحظر: التصوير والنقل لأغراض التوزيع وتستثنى منه الإشارات السريعة والمقتطفات في الصحافة والرسائل والبحوث الجامعية.

1- الصندوق الأساسي: القواعد

ميز بين ما يتغير وما لا يتغير. سيطر على الأول واستسلم للأخير.

خرافة "الاقتصاد الجديد"

يتردد تعبير «الاقتصاد الجديد» New Economy كثيراً في كتابات المفكرين الذين يدعون أن العالم قد تغير وأن القواعد انقلبت رأساً على عقب، بظهور الإنترنت والشركات الإليكترونية. فقيمة هذه الشركات لا تتحدد بقدراتها المحورية بل بقدراتها على إقناع المستثمرين بأنها ستولد إيرادات في المستقبل.

فإذا ما تتبعنا مصطلح "الاقتصاد الجديد"، نجد أن أول كتاب ظهر بهذا الاسم كان عام 1898 من تأليف «لورانس جرونلاند». وعلى الفور التقط المجددون المصطلح وظلوا يروجون له حتى صدقه المديرون. واستمروا في ترويج هذا الإدعاء حتى سقط مع انهيار شركات الإنترنت وبخاصة «وورلد كوم» - التي كانت أوضح تعبيراً عن "الاقتصاد الجديد". هنا فقط بدأ المديرون يدركون أن للإدارة قواعد ثابتة، وأن إهمالهم لها هو ما أدى بشركاتهم إلى الإفلاس.

هناك أيضاً مثال انهيار مؤسسة "ويب فان" Webvan التي تواجدت على الإنترنت فقط، وحاولت أن تحل محل محلات البيع بالتجزئة، الموجودة في الواقع، بأن تصبح أكبر سوبر ماركت إليكتروني يبيع للعملاء كل ما يطلبونه عبر الإنترنت فقط. فكان أن أنفقت 1,2 بليون دولار على برمجيات أوامر الشراء وشبكات التوزيع والتعاملات النقدية الإليكترونية، حتى أفلست عام 2001 حين لم يقبل عليها العملاء كما كانت تتوقع. فيبدو أن الناس ما زالوا يحبون التسوق بالتواجد المادي في المحلات، وليس فقط بالتواجد الإليكتروني.

هل في الاقتصاد جديد وقديم؟

يجيب خبراء علم الإنسان (الأنثروبولوجيا) عن هذا السؤال بالنفي. فالاقتصاد والتعاملات الإنسانية المادية ظلت مستقرة من حيث الجوهر منذ العصور التي سبقت الحضارة الفرعونية. فالاقتصاد يقوم على فكرة «المبادلات». وفيها يعطي طرف سلعة أو خدمة للطرف آخر مقابل سلعة أو خدمة أخرى. وليست النقود إلا وسيلة لتسهيل هذه المبادلات. ولكنها لا تغير جوهر عملية التبادل.

وقد وجدت أبحاث علم النفس أن الطفل يستطيع أن يفهم المبادلات كما يفهمها الكبار. فهو يسعد إذا أعطيته شيئاً ويحزن إذا أخذت منه شيئاً. كما يدرك الطفل اتجاه المبادلات: فإذا داومت على إعطائه أشياء كثيرة وجدته يبدأ في إعطائك أشياء مقابلها. وهو قادر على تمييز أي تغير مفاجئ في اتجاه المبادلات. فإذا ظللت تأخذ منه، دون أن تعطيه شيئاً وجدته يتنبه بشدة ويتعامل بحدة.

ولم يثبت وجود مثل هذه الإدراكات لدى الحيوانات. فأكثر الحيوانات تطوراً وهو الشمبانزي لا يستطيع إدراك المبادلات التي يدركها الطفل.

أقصى ما يستطيع الحيوان فعله هو التنازل عن بعض طعامه لصغاره أو لوليفته. أما الإنسان فيدرك التعاملات المعقدة من قبيل إعطاء الفرد (أ) شيئاً للفرد (ب)، وقيام (ب) بإعطائها لطرف ثالث هو (ج). هذا التعقيد يختفي تماماً من مملكة الحيوان. لذا يقوم الاقتصاد لدى البشر على قوانين ثابتة لا تتغير. صحيح أن أشكالها تتبدل بتبدل العصور ولكن جوهرها يبقى كما هو.

فقد بدأت الثورة الصناعية نتيجة اختراع محركات البخار، الذي أدى إلى انسحاب حصان الجر من الاقتصاد. ثم ظهر محرك الديزل الذي أدى إلى انسحاب محرك البخار. لكن كل ما حدث هو تحرك التعاملات والأموال من أصحاب أحصنة الجر إلى منتجي المحركات. كذلك تطورت رسومات الكهف إلى ابتكار الحروف واختراع الأوراق واختراع الطباعة ثم إلى وسائل الاتصال المسموعة والمرئية والرقمية. لكن لم تتغير طبيعة الاتصال بين البشر ولا وظيفته، بل تغيرت سرعته لا محتواه.

تتغير التكنولوجيا ولكنها لا تغير جوهر المعاملات الاقتصادية، إلا أنها قد تغير أسماء الأطراف وسرعة التعامل. السبب في ذلك هو أن البشر استثمروا الزمن الماضي كله (5,8 مليون عام تقريباً) في تطوير وترسيخ المفاهيم والممارسات الاقتصادية والإدارية التي نحيا عليها اليوم.

تشجيع التهور

تتميز ثقافتنا اليوم بتشجيع الناس على التهور الذي يتمثل في كسر القواعد الأساسية. فلنأخذ مثلاً الاستراتيجي الشهير "جاري هاميل" في كتابه الأشهر "قيادة الثورة الإدارية Leading the revolution" الذي تصدر قوائم أفضل الكتب مبيعاً لأنه يشجع المديرين على التهور. تتلخص فكرة الكتاب في أن الأعمال تدخل "عصراً جديداً" وأن المدير الذي سيتهور ويدير بطريقة غريبة سيكتسح الأسواق. وكان المثال العبقري الذي استخدمه (هاميل) هو شركة "إنرون" التي انهارت بعد صدور كتابه بسنتين.

إن الركن الأول في الإدارة هو احترام قواعد الاقتصاد بدلاً من كسرها.

2- الصندوق الذهبي: الربحية

هدف أي مشروع هو الربح

في عام 1996 صرح "جاسون أولم" رئيس شركة "سي دي ناو" "CDnow" بأن: "انشغال المدير بتحقيق الربحية

دليل على ضعف الروح الابتكارية." وكان يقول: "الأرباح هي آخر ما يشغلني. فأنا الآن في مرحلة "تنمية قدرة الشركة على تحقيق الأرباح"، لكن الأرباح ستأتي في الأجل الطويل." الحقيقة أن "سي دي ناو" خسرت. وكانت المحصلة النهائية عبر السنوات الستة التي هي عمر «سي دي ناو» أن أنفق "جاسون أولم" مبلغ 212 مليون دولار، من أمواله وأموال المستثمرين، وحصل في النهاية على أقل من 99 مليون دولار.

القشرة الذهبية الزائفة: العلامة التجارية

من أمثلة العوامل الهامة في الاقتصاد الجديد التي يقصدها "أولم"، ويصفق لها الجميع: "إدارة العلامة التجارية" Branding ويقصد بها سمات وصورة السلعة والشركة في أذهان العملاء. ومشكلتها أنها لا تعتمد على السمات الحقيقية للسلعة بقدر ما تعتمد على الجهود التسويقية التي تدور حولها. ويمكن اعتبار "العلامة التجارية" أحد الصناديق الزائفة للنجاح.

نحن لا ننكر أهمية "العلامة التجارية". فلا ضرر من وجود "علامة تجارية" إيجابية للسلعة، بشرط أن تكون مصحوبة باستثمارها لتحقيق أرباح. فإن لم تصاحبها الأرباح فما فائدة العلامة التجارية. وفي تجربة "أبل كمبيوتر" خير مثال على نجاح العلامة التجارية وفشل الربحية.

الربح هو الأساس، تليه العلامة التجارية والنصيب في السوق والجودة العالية. فكل هذه المفاهيم لا تشير إلى أكثر من احتمال تحقيق الأرباح، لكنها لا تضمنها. فلماذا نعتمد على الأشباه والظواهر ونترك المقياس الفعلي وهو الأرباح.

فشل آخر للعلامة التجارية:

حالة "بيتس دوت كوم Pets.com"

تأسست "بيتس دوت كوم" في نوفمبر عام 1998، وانهارت في نوفمبر عام 2000. كان هدف الشركة هو الحصول على نصيب من الـ 23 بليون دولار التي ينفقها الأمريكيون سنوياً على حيواناتهم الأليفة Pets.

نسيت مؤسسة الشركة "جوليا وينرايت" أن هامش الربحية في مستلزمات الحيوانات الأليفة لا يتجاوز 2٪ - 4٪ في أحسن الأحوال. ومن هنا ركزت الشركة جهودها على صناعة وإدارة علامة تجارية قوية. فابتكرت شخصية كرتونية لحيوان مشاغب اسمه "سوك بابت Sock Puppet" وجعلت منه المتحدث الرسمي في جميع الرسائل التسويقية والإعلانية. تمكنت الشخصية الكرتونية من أسر قلوب الأمريكيين.

ارتفعت أسهم العلامة التجارية للشركة بشكل خرافي في أذهان الجمهور وارتفعت معها المبيعات بنسبة 2100٪ فبلغت 13 مليون دولار. إلا إن الشركة خسرت. فأثناء انشغالها بإدارة العلامة التجارية أنفقت مبالغ طائلة على الحملات الإعلانية التي أمتعت المشاهدين. فكانت النتيجة أن جاءت الإيرادات أقل من تكاليف التسويق التي تجاوزت 12 مليون دولار. وعندما أفلست الشركة اضطرت إلى بيع شخصية "سوك بابيت" مقابل 125 ألف دولار فقط. لقد أصبحت "بيتس دوت كوم" أضحوكة لأنها انتهكت الركن الثاني من الصندوق الإداري: وهو الربحية.

«فيدرال إكسبريس» والصندوق السليم:

في عام 1971 أسس "فريدرك سميث" شركة «فيدرال إكسبريس». وضخ استثمارات هائلة لتنمية قدرة الشركة على تحقيق الأرباح. وكانت لديه خطة لتحقيق الأرباح. فتمكنت فيدرال إكسبريس من النجاح في الأجل المتوسط، وعندما لخص "سميث" سر نجاحها قال: "في فيدرال إكسبريس لم تنفصل خطة الاستثمار عن تخطيط الربحية."

كان حجم الاستثمار في بيتس دوت كوم عام 1998، يعادل حجم الاستثمار الذي ضخه "فريد سميث" عام 1971 في "فيدرال إكسبريس". لكن شتان بين مصير الشركتين.

الفرق بين "فيدرال إكسبريس" وبيتس "دوت كوم" و"سي دي ناو" هو فقط: "حساب هوامش الربح". فقبل أن يبدأ تأسيس الشركة كلف "فريد سميث" شركتين استشاريتين لإجراء دراستي جدوى، دون أن يخبر أيا منهما بأن الأخرى تقوم بدراسة مماثلة. ولما جاءت نتائج دراستي الجدوى إيجابية، شرع "فريد سميث" في جمع الاستثمارات لتأسيس الشركة.

أظهرت الدراستان أن أرباح سوق نقل الطرود عام 1970 تبلغ 700 مليون دولار وأنها تنمو بنسبة 20٪ سنوياً. وتمكنت الشركتان من حساب الفجوة التي يمكن أن تسدها فيدرال إكسبريس. وأكدت الدراستان أنه إذا استأثرت "فيدرال إكسبريس" بما لا يزيد عن 1٪ من حجم السوق، فإنها ستحقق ربحا. وحسبت الدراستان

النتائج المالية لفيدرال إكسبريس خلال السنوات الخمس الأولى من عملها

	1974	1975	1976	1977	1978	متوسط النمو خلال الخمس سنوات
الإيرادات	$17,292	$43,489	$75,055	$109,210	$160,301	
نسبة الزيادة		151.5%	72.6%	45.5%	46.8%	79.09%
المصروفات	$26,137	$47,613	$65,210	$95,608	$134,024	
نسبة الزيادة		82.2%	37.0%	46.6%	40.2%	51.48%
الربح والخسارة	$(8,845)	$(4,124)	$9,845	$13,602	$26,277	
نسبة الزيادة		53.4%	338.7%	38.2%	93.2%	130.86%

الاستثمار المبدئي اللازم لتأسيس الشركة بمبلغ 16 مليون دولار. وأنها ستتمكن من تحقيق أول أرباحها خلال فترة 12 شهر فقط، عندما يتجاوز عدد الطرود التي تتعامل بها 1,6 مليون طرد.

بالطبع كانت هناك بعض الاختلافات الطفيفة بين ما حدث في الواقع الفعلي وما كان مخططاً. فقد استغرق الأمر 24 شهراً وليس 12 شهراً لتبدأ الشركة في تحقيق أرباح. وارتفع حجم الاستثمار اللازم لتأسيس الشركة إلى 17,2 مليون بدلاً من 16 مليونا. وتحققت خسائر في أول عامين من التشغيل، وهو ما لم تتنبأ به الدراستان.

وهنا جاء دور التنفيذ الفعال. فقد عرف عن طياري "فيدرال إكسبريس" أنهم كانوا يرهنون ساعاتهم ومتعلقاتهم الخاصة ليشتروا وقوداً لطائراتهم. ولكن النتائج كانت مذهلة. كانت الإيرادات ترتفع بنسبة 80٪ سنوياً بينما ترتفع النفقات بمعدلات أقل بكثير وهكذا تتحقق الأرباح.

3- صندوق النقود: السيولة

إذا لم تدر السيولة، ستسيل منك الإدارة

انس كل ما قلناه عن الربحية. فعندما تتكلم السيولة تسكت الأرباح. فالوظيفة الأساسية للأرباح هي توفير السيولة.

إدارة السيولة ليست سهلة ولا بديهية. بل تتطلب الكثير من المتابعة والتوقع والتخطيط. فإذا افترضنا أن لديك نبعاً لا ينضب من السيولة فلن تحتاج مؤسستك للأرباح لفترات طويلة. ولهذا يحتل صندوق السيولة ركناً أساسياً من الصندوق الإداري. فإذا قيض لي أن أتمنى شيئا وحيداً في حياتي المهنية فسأختار: "أن لا تنفد السيولة من مؤسستي أبداً". لأن الحالة الوحيدة التي تضطر فيها لبيع مؤسستك هي أزمة سيولة "Cash Crunch". فإذا نفدت السيولة فسوف يشتريك المنافسون ويطردونك من الإدارة، فتبيع هويتك وشخصيتك رغما عن أنفك.

حالة "ماكدونيل دوجلاس":

تعتبر (م.د.) من أشهر شركات صناعة الطائرات في العالم. وهي المنافس الأول أمريكيا والثاني عالميا لشركة "بوينج". بل وهي تتفوق على كل الشركات الأخرى في صناعة الطائرات الحربية.

بدأت متاعب الشركة عام 1990 عندما اعتمدت على أرباحها الناتجة عن مبيعاتها لوزارة الدفاع الأمريكية، فتجاهلت إدارة السيولة وأنفقت أكثر من اللازم. اقترضت الشركة من البنوك لتمويل عملية تطوير طائراتها دون أن تلتفت لأحد أركان الصندوق: "السيولة".

فعندما بدأت أزمة السيولة جاءت تصرفات الإدارة بعيداً عن الصندوق. فقد لجأت لإخفاء المشكلة بدلاً من مواجهتها. ويرجع ذلك إلى منافستها الشرسة مع "بوينج" ورغبتها في الظهور بمظهر المنتصر. فأخفت إدارة ماكدونيل حقيقة وجود خسائر تجاوزت 1 بليون دولار من مشروع تطوير الطائرات، وكذبت في ميزانيتها السنوية واختلقت أرقام للأرباح. أدى هذا إلى أن طالبتها مصلحة الضرائب الأمريكية IRS بحوالي 500 مليون دولار عن الأرباح التي لم تحققها.

تعتبر إدارة شركات تصنيع الطائرات مهمة صعبة. فبناء طائرة واحدة يتطلب تنسيق دقيق بين مئات من الموردين وآلاف من العاملين. فالخطأ الواحد في إدارة بناء طائرة قد يؤخر عملية إتمام إنتاجها لمدد لا تقل عن 6 أشهر، وهو ما يعطل توقيتات التسليم لما يزيد عن العام. فبناء الطائرة يقوم على مراحل كثيرة متتابعة لعمليات مختلفة، فبناء المحركات يختلف عن تصنيع المقاعد وهو ما يختلف عن صناعة كابينة القيادة ويختلف عن تصميم وبناء الهيكل الخارجي.

وهكذا يكون للخطأ الواحد ثمناً فادحاً في إدارة شركات الطيران. إلا أن إدارة صندوق السيولة ليست علماً معقداً وهي الشيء الوحيد الذي كان يمكن أن ينقذ مؤسسة ماكدونيل دوجلاس. وذلك كما يلي:

إحكام صندوق السيولة:

كان يمكن إحكام صندوق السيولة لدى (م.د.) بإتباع المبادئ التالية:

- **الشفافية في الأرقام والنتائج الحقيقية:** الخطوة الأولى للتعامل مع المشكلة هي الاعتراف بها. فلو اعترفت (م.د.) ومن بعدها "إنرون" بالمشكلات المالية التي تواجهها لسارت في طريق حلها. فإخفاء المشكلات يؤدي إلى تفاقمها.
- **الاقتراض:** كان بإمكان الشركة مواصلة الاقتراض استناداً إلى تاريخها الطويل في خدمة الجيش والاقتصاد الأمريكي. لكن كذبها في أرقام ميزانياتها منع البنوك من إقراضها.
- **الإسراع بتحصيل المستحقات:** عندما يكون أهم مدينيك هو البنتاجون فمن الصعب أن تسرع بتحصيل مستحقاتك. فهي هيئة حكومية بيروقراطية يصعب تسريع معاملاتها.
- **تأخير دفع الالتزامات المالية:** لم تتمكن (م.د.) من تأخير دفع التزاماتها المالية لأن إبطاء الدفع للموردين في صناعة الطيران يؤدي إلى تعطيل الإنتاج ومواعيد التسليم. وهذا خطأ كبير في صناعة تتميز بالمنافسة الشرسة.
- **تخفيض النفقات:** كان على (م.د.) تأجيل تطوير الطائرات الجديدة والتركيز على بيع مزيد من الطائرات التي تدر أرباحاً مستقرة. وكان عليها أن تستأجر المباني والمعدات عوضاً عن شرائها.

- **تقليص المصروفات الجارية**: مثل تجميد العلاوات وتقليص المرتبات وإيقاف التعيينات وتسريح بعض الموظفين.
- **بيع الأصول**: مثل بيع الطائرات المخصصة لسفر المديرين وبعض المصانع والمباني في مزادات للحصول على أفضل عروض الشراء.

فشلت الشركة في إدارة صندوق السيولة فابتلعتها منافستها "بوينج". هذا المثال يثبت أنه يمكن لأي شركة أن تختلق أرقاما وهمية في الأرباح لستر عوراتها ولا يمكنها أن تختلق سيولة لدفع التزاماتها. فإذا لاحظت خلال تعاملك مع أي مؤسسة غيابا في الشفافية والأمانة فاعلم أن هذا يعني أيضا غيابا في السيولة النقدية والربحية.

4- صندوق القاعدة: النفقات

أدر ما يقع تحت سيطرتك، فتقليص النفقات أسهل من زيادة الإيرادات

يتعامل أي مشروع في مكونين أساسيين هما:

- **الإيرادات.**
- **والنفقات.**

فلماذا يركز المديرون على إدارة الإيرادات ويهملون إدارة النفقات رغم أن الأولى لا تقع تحت سيطرتهم، بينما تقع الثانية ضمن نطاق السيطرة المباشرة.

تتأثر الأرباح بأحوال الأسواق وأذواق المستهلكين وضربات المنافسين. بينما تتأثر النفقات بقدرة المدير على اختيار الموردين وتعيين الموظفين وإدارة العمليات والجودة. تتعامل إدارة الإيرادات مع التخمينات والتطمينات، بينما تتعامل إدارة النفقات مع الحقائق والمجريات. يقول لك صندوق النفقات: "من الأسهل أن تركز على إدارة نفقاتك على منتجاتك، بدلاً من محاولة إدارة نفقات عملائك على منتجاتك."

العلاقة العكسية بين إدارة النفقات والإيرادات:

يهمل المدير إدارة النفقات لأنه يظن أن الإيرادات المتوقعة ستغطيها. وفي هذه الحالة يقع سيناريو من ثلاثة:

- تتضخم النفقات وتلتهم الإيرادات فتختفي الأرباح. وعندما يرفض المدير هذا الواقع يحاول تبرير هذا السيناريو فيسميه: "عملية تمويل النمو".
- ينخفض معدل الإيرادات ويستمر معدل النفقات بالارتفاع حتى يتجاوزه فتختفي الأرباح تدريجيا، فيبرر المدير هذا السيناريو ويسميه "الاستثمار في المستقبل".
- تبقى النفقات كما هي بينما تتراجع الإيرادات فتتحقق خسائر. ويبرر المدير هذا السيناريو فيسميه "عملية الحفاظ على المؤسسة".

دائماً تعكس مهارة المدير في إدارة النفقات تمتعه بمهارة موازية في إدارة الإيرادات. ولكن يندر أن تقترن سوء إدارة النفقات بسلامة إدارة الإيرادات.

الصياح في فريق المبيعات لا يحل المشكلات:

"ريتشارد ماكجن" رئيس شركة "لوسينت تكنولوجيز" "Lucent Technologies" التي تصل إيراداتها السنوية إلى 29 بليون دولار، فقد وظيفته الإدارية لأنه فشل في إدارة النفقات وركز على إدارة الإيرادات. تلخصت طريقته في إدارة الإيرادات في التركيز على فريق المبيعات. وعندما بدأت المبيعات تتراجع عام 2000 رفض "ماكجن" التفكير في تقليص النفقات وصمم على إدارة الإيرادات. فكان يحدد أرقاماً متفائلة جداً للإيرادات ويضطر إلى تخفيضها في نهاية كل فترة وهو يستشيط غضبا.

لم يتمالك "ماكجن" أعصابه عندما أخبرته "نينا أفرسانو" مديرة مبيعات "لوسينت"، بأن فريقها لن يتمكن من تحقيق المبيعات المستهدفة للفترة القادمة. فصرخ في وجهها بأنه يريد تحقيق الأرقام المستهدفة مهما كانت الظروف. سكت الجميع وبدوا كأنهم استجابوا لما يريد. وقدمت "أفرسانو" استقالتها. ولما جاءت المبيعات أقل من المستهدف بنسبة 2٪ فقط ظن "ماكجن" أنه نجح. ولكن الحقيقة لم تكن كذلك.

كانت الأرقام التي قدمتها إدارة المبيعات الجديدة لا تعبر

من صندوق الربحية إلى صندوق النفقات

الخطأ الأساسي الذي وقعت فيه "بيتس دوت كوم" في تخطيط هامش الربحية أنها اعتقدت أن الخسارة التي تحدث لها في كل عملية بيعية يمكن تعويضها بزيادة أعداد العمليات البيعية. فقد ظنت "جوليا وينرايت" أن الشركة إذا كانت تخسر بنسبة 3 : 1 في كل عملية بيعية فردية، فإنه يمكن تعويض الخسارة من خلال زيادة عمليات البيع. وهذا خطأ. فالخسارة التي تتحقق في كل عملية بيعية لا يمكن تعويضها أو ابتلاعها في إجمالي المبيعات. بل يمكن تعويضها في مجال آخر وهو مجال صندوق النفقات، وذلك بخفض النفقات الإجمالية بشدة مما ينجم عنه زيادة هامش الربح في حالة بقاء أسعار البيع كما هي. لكن إذا ظلت تكاليف الإنتاج كما هي وزادت تكاليف التسويق وتكاليف تأمين التعاملات عبر الموقع الإليكتروني- كما هو الحال في حالة "بيتس دوت كوم"، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الخسائر مع كل عملية بيعية. وهذا قانون اقتصادي وإداري آخر تجاهلته أو جهلته الشركة تماماً.

عن الحقيقة. فقد لجأت الفروع إلى تسجيل كل البضائع التي أرسلتها إلى قنوات البيع الوسيطة على أنها مبيعات، وذلك قبل أن يتم بيعها فعلا. وهذا ما يطلق عليه خبراء البيع "إتخام قنوات البيع Channel Stuffing". حيث يرسل مندوبو المبيعات البضائع للموزعين مع فواتير آجلة. وهذا لا يعني أكثر من انتقال البضائع من مخازن المؤسسة إلى مخازن الوسطاء. وعندما اكتشف مجلس الإدارة ذلك فصل "ماكجن" خلال أسبوعين. فعندما فشل في إدارة ما يقع تحت سيطرته، سلبت منه الإدارة.

5- صندوق القمة: العملاء

امنح العملاء ما يريدون وليس ما تريده أنت

عرفنا مؤخرا ما يسمى "باقتصاد العملاء Customer Economy وهو يعني أن قوة العملاء تنامت بشكل كبير في الاقتصاد الحالي. فقد أصبح العملاء أهم ما في الشركة. ولكن إذا خرج هذا المفهوم من الصندوق وحاول المدير أن يفكر فيه خارج الصندوق، فإنه ينقلب إلى عكسه تماماً. فإدارة علاقات العملاء، أو "CRM" هي برامج إليكترونية يفترض أن تسهل التعامل مع معلومات العملاء، مما يمكن المؤسسة من تحقيق مزيد من المبيعات، من خلال معرفة المزيد عنهم وعن تفضيلاتهم.

إلا إن "إدارة علاقات العملاء" ليست اختراعاً جديداً. فهي لا تزيد عما كان يفعله البائع العادي في الماضي. فهو يسجل بيانات عملائه لكي يخدمهم ويبيع المزيد لهم. فهو يتصل بهم ليقول: "كيف حالك؟ لقد وصلتني بضاعة ممتازة وبنفس اللون الذي تحبه، لذا قررت أن أخبرك لعلك بحاجة لشراء المزيد." هذا ما تحاول برمجيات "إدارة علاقات العملاء" أن تفعله، لكن باستخدام تكنولوجيا معقدة.

فهل تفلح التكنولوجيا حين يفشل البائع؟

البرمجيات والبشريات:

في كتابه الرائع "من جيد إلى رائع" يقول "جيم كولينز": "الشركات التي نجحت في الانتقال من المستوى المتوسط إلى المستوى الرائع من النجاح لم تعتمد على التكنولوجيا. بل إن 80٪ من مديريها لم يذكروا شيئاً عن دور التكنولوجيا في مؤسساتهم. إلا أن هذا لا يعني غياب الدور الذي لعبتها في هذه المؤسسات. بل يعني أن الدور البشري كان أكبر من التكنولوجيا".

تقييم برمجيات إدارة علاقات العملاء:

صحيح أن التكنولوجيا توفر وتسهل الاتصالات، لكنها لا تؤثر على أسلوب الاتصال. فبواسطة التكنولوجيا المتقدمة يمكنك الإطلاع على أكبر قواعد البيانات في العالم، ولكن فهمك للأمور يظل كما هو وتبقى شخصيتك وأفكارك ثابتة.

زيادة المعلومات لا تؤثر على الذكاء أو المشاعر الشخصية ولا على الحكمة الذاتية ولا على أسلوبك في التعامل مع الآخرين والاتصال بهم. فقدرتك على الاتصال بشخص ما بسرعة قد تؤدي إلى إرسال رسائل سلبية كان من الممكن تجنبها لو كانت وسائل الاتصال أبطأ قليلاً، مما يسمح لك بتغيير وجهة نظرك ومشاعرك. فعندما يتعلق الأمر بالإدارة فإن دور العامل البشري يصبح أكبر بكثير من دور التكنولوجيا. وهذا ما لا يفهمه المديرون الذين يفكرون خارج الصندوق. فهم يعتقدون أن حل مشكلات المبيعات يتم بمجرد شراء أحدث برمجيات إدارة علاقات العملاء.

مندوب المبيعات يعلم أكثر من البرمجيات. يعلم الشكاوى المتكررة وتفضيلات السداد ومتخذي القرار. والأهم من ذلك أن المندوب الذكي يعرف فحوى الرسالة البيعية التي يجب إرسالها للعميل، ولا يوجد برنامج كمبيوتر يفعل ذلك حتى الآن. ولهذا فشلت برمجيات إدارة علاقات العملاء رغم المبالغ الهائلة التي أنفقت على شرائها وعلى تطويرها. لأنها تجمع ثلاثة عناصر سلبية معاً:

غياب ثقافة الربحية

يبدو أن عام 1996 كان عام محاولات تحطيم ركن الأرباح، ففي نفس العام طالعتنا ""ليسلي كوش" مديرة التسويق في "أمازون دوت كوم" بتصريحات تهاجم الربحية، حيث قالت: "نحن لا نركز على تحقيق أرباح. نحن نبني مشروعاً متكاملاً في الوقت الراهن ، ولا نتوقع جني أرباح فورية من ذلك." وفي نفس هذا السياق سايرها "جيف بيزوس" مؤسس "أمازون دوت كوم"، حيث قال:

"عندما نستثمر في مشروع ونجده ينمو ويكبر، فمن الطبيعي أن نضخ فيه المزيد من الاستثمارات بغض النظر عما إذا كان يحقق أرباحاً أم لا. فالمشروع كالإبن الصغير، تظل تستثمر فيه إلى أن يشب عن الطوق، دون أن تطالبه بمقابل مادي في الأجل القصير. بل وحتى دون أن تتوقع منه مقابل مادي في الأجل المتوسط."

وكانت هذه تصريحات خطيرة. ففي عام 2001 حققت "أمازون دوت كوم" خسائر للعام الخامس على التوالي. بلغت الخسارة 2,85 بليون دولار. وعند هذا الرقم غير "بيزوس" وجهة نظره حول ركن الربحية بشكل كامل. وكلنا نذكر كيف تصاعدت التنبؤات بانهيار "أمازون دوت كوم" في هذه الفترة. ويبدو أن صعود أمازون دوت كوم مرة أخرى جاء نتيجة عودة "بيزوس" إلى الاقتناع بأهمية الربحية.

- ترفع التوقعات بصدد أرقام المبيعات.
- ترفع النفقات بسبب غلو أسعارها.
- تخفض المخرجات لأن الاعتماد عليها يزيد الأخطاء.

في إدارة علاقات العملاء تكون التكنولوجيا معاوناً للعامل البشري، لا بديلاً عنه.

كيف تجعل العميل دائماً على حق؟

عندما انخفضت مبيعات "ماكدونالدز" عام 2001 استثمرت مبالغ هائلة في برامج إدارة علاقات العملاء، ظناً منها أنها ستحل المشكلة. إلا أن مبيعات "ماكدونالدز" مازالت منخفضة حتى الآن. بل وانخفضت أرباحها نتيجة زيادة إنفاقها على برمجيات إدارة علاقات العملاء.

ربما يكمن الحل الوحيد لرفع مبيعات "ماكدونالدز" في قائمة الطعام التي تقدمها، وليس في قائمة العملاء. فالعملاء لم يعودوا يحبون السندوتشات الدسمة التي ترتفع فيها نسبة الكوليسترول التي تقدمها "ماكدونالدز". فلو قدمت سندوتشات غير دسمة لارتفعت مبيعاتها كما هو الأمر لدى محلات "صب واي" مثلاً.

المؤسسة الناجحة هي التي تجعل العميل دائماً على حق فتنصت لما يريده وتعطيه ما يريد.

إدارة علاقات العملاء لا تتمثل في توزيع الابتسامات على شفاه موظفي خدمة العملاء. ولا في إنفاق الملايين على البرمجيات. بل في العودة إلى البساطة في التعامل. فأول من قال عبارة "العميل دائماً على حق" هو "جون واناميكر" عام 1876، وهو بائع ملابس شهير في مدينة فيلادلفيا. واليوم يمتلىء العالم بالعديد من الشركات التي تستخدم هذه المقولة دون أن تعنيها. يرجع ذلك في جزء منه إلى إهمال أركان الصندوق الإداري ومحاولة استبدال الأساسيات بالبرمجيات.

6- صندوق السوق: إدارة التسويق

اجعل التسويق القاسم المشترك الأعلى بين كل أنشطة المؤسسة

لا أريد أن يظن الناس أنني أدافع عن القديم. فعندما أتكلم عن التسويق سأجد فرصتي لإفساح مكان للتجديد.

تم تعريف التسويق عام 1937 من قبل الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه يشمل الأنشطة التي تسهل تدفق السلع والخدمات من طرف الإنتاج إلى أطراف الاستهلاك. ورغم اتساع هذا التعريف إلا أنني أجده غير كاف لتعريف ما وصل إليه التسويق اليوم. فالتسويق لا يبدأ مع الإنتاج، ولا ينتهي مع الاستهلاك. بل يبدأ من التفكير الذي يسبق الإنتاج بكثير ويستمر إلى ما بعد الاستهلاك لتأكيد تكرار الاستهلاك، وقيام المستهلكين بإحالة غيرهم لشراء المنتجات والخدمات التي أعجبتهم عقب استهلاكها. كذلك لا يذكر التعريف السابق شيئا عن المنافسين ولا عن فئات العملاء.

التسويق والابتكار:

يرتبط التسويق بالابتكار أكثر من أي نشاط مؤسسي آخر. فقد قال بيتر دراكر: "هدف أي مشروع هو إيجاد عملاء. والنشاطان الأساسيان لأي مشروع هما: الابتكار والتسويق." فإذا كنت تخطط لتعيين موظفين، ضع أكثرهم ابتكاراً وخروجاً عن المألوف في قسم التسويق، وضع أكثرهم التزاماً واستقامة في الحسابات، وأكثرهم جهداً وجودة في الإنتاج.

التسويق أبعد من الجودة والتسعير:

التسويق أبعد من الجودة والتسعير. فإذا تعارضت الجودة والتسويق فسينتصر التسويق. وإذا تعارضت التكلفة والتسعير والتسويق فستكون الغلبة للتسويق. يتضح هذا في تجربة "ساس" الخطوط الجوية الاسكندنافية.

تتكون الخطوط الجوية الاسكندنافية "SAS" من تحالف الخطوط الجوية لثلاث دول هي الدانمرك والنرويج والسويد. بدأت مبيعات ساس تتدهور وحققت خسائر تقدر بـ 25 مليون دولار في نهاية عام 1979. استدعت ساس لإدارتها "جان كارلزون"، الذي لم يكن قد تخطى الأربعين. أجرى "كارلزون" دراساته بمساعدة عدد من الاستشاريين ليحدد السبب الرئيس للمشكلة، فوجد أنها مشكلة تسويقية وليست تشغيلية أو مالية. وهنا قرر "كارلزون" تمييز ساس عن بقية شركات الطيران. وبتحليل بيانات التسويق وجد "كارلزون" أن العملاء يشتكون من نوعين من المشكلات:

1. مشكلات خاصة "بساس" وحدها دون بقية شركات الطيران.
2. مشكلات خاصة "بساس" وبشركات الطيران الأخرى.

ومن البديهي أن حل مشكلات البند الأول ستجعل ساس كغيرها من شركات الطيران، فقرر "كارلزون" أن لا يركز عليها. بل ركز على مشكلات البند الثاني لأنها قادرة على تمييز "ساس" بين بقية شركات الطيران. فكانت أهم شكاوى البند الثاني تأتي من العملاء الذين يضطرون للجلوس في الكرسي الأوسط بين كرسيين، في جميع خطوط الطيران. لأن أغلب الطائرات تضع ثلاثة كراسي في كل صف. قرر "كارلزون" استبدال طائرات "ساس" بأخرى أقل حجماً بحيث تضم كرسيين فقط في كل صف، وتختفي منها كراسي الوسط. وبهذا منح العملاء ما لا تمنحه لهم شركات الطيران الأخرى. وكانت هذه

الفكرة وحدها كفيلة برفع أرقام مبيعات "ساس" مرة أخرى.

7- صندوق النمو: شراء العبد أفضل من تربيته

لا تعد اختراع العجلة! وابدأ من حيث انتهى الآخرون.

بدأت "جنرال إليكتريك" من الصفر على يد "توماس إديسون"، وبدأت "ديزني" على يد "والت ديزني". وهناك شركات أخرى مثل "أي بي إم" و"ميكروسوفت" و"هيوليت باكارد" بدأت من الصفر ونجحت.

حلم البدء من الصفر يراود أغلب رجال الأعمال. فهم يريدون الإقتداء "بإديسون" و"بيل جيتس" و"هيوليت وباكارد"، لكنهم يتناسون الفارق الشاسع بيننا وبينهم. ففي عصرهم لم يكن الاقتصاد دخل إلى مرحلة المنافسة الاحتكارية، حيث تكتظ الأسواق بالمئات من الشركات العاملة في نفس المجال. كانت فرص نجاحهم أكثر من فرص النجاح المتوفرة لنا بنسبة 5 : 1.

الآن يبدو وكأن أي مشروع جديد يبدأ من تحت الصفر، ويصبح كالمولود الذي عليه أن يكافح ظروف البرودة الشديدة كي يعيش.

قليلة هي المشروعات الجديدة التي تتمكن من الاستمرار بعد أن تبدأ من الصفر. وتتلخص نصيحتي لكل من يبحث عن مشروع خاص جديد في : "لا تبدأ مشروعك الخاص من الصفر - أو من تحت الصفر. بل اشتر مشروعاً قائماً وطوره".

تعلم "جنرال إليكتريك" جدوى هذه النصيحة، فهي تشتري 100 مائة شركة سنوياً. ويعتبر هذا النشاط من أهم مصادر أرباحها. يفعل ذلك أيضاً "وارين بافيت" أغنى مستثمر في العالم. فهو يتخصص في شراء الشركات المتعثرة بأسعار بخسة ليضخ فيها القدر الملائم من الاستثمار فترتفع أسهمها فيربح من بيعها مرة أخرى.

هؤلاء الأغنياء يتبعون سياسة استثمارية يطلق عليها النمو من خلال الاستقطاب "Growth-by-Acquisition".

فلكي لا تضطر لإعادة اختراع العجلة، ابدأ مشروعك من مشروع مستقر تعجبك فكرته. اشتره وطوره. فهذا أفضل من بدء مشروعك الشخصي.

وهذا ما توضحه حالة "سامسونج".

خطأ سامسونج:

كان "لي كون هي" رئيس شركة "سامسونج" الشهيرة للإليكترونيات يعشق السيارات. في عام 1994 أعلن "لي" عن نيته افتتاح شركة جديدة لتصنيع السيارات باسم "سامسونج". وتم تقدير الاستثمارات اللازمة لبدء التشغيل بحوالي 5 بليون دولار، مول "لي" نصفها من ثروته الخاصة وحصل على الباقي من القروض.

بدأت "سامسونج موتورز" العمل عام 1998، فاشترت تكنولوجيا الإنتاج من "نيسان" اليابانية، وافتتحت استوديو لتصميم السيارات في "لوس أنجيليس"، وبنت مصنعاً في "كوريا الجنوبية" بقدرة إنتاج 240 ألف سيارة سنوياً. لكنها لم تنجح. فقد تجاوزت تكاليفها إيراداتها بمبالغ هائلة واضطرت لإغلاق مصنعها بعد عام من التشغيل، وأعلنت إفلاسها عقب ذلك بستة 6 أشهر، لتصبح مدينة بمبلغ 3,7 بليون دولار.

على العكس من مثال "سامسونج" اشترت شركة "رينو" نصيباً في شركة "نيسان" المتعثرة مالياً عند انخفاض أسهمها. كذلك فعلت فورد عندما اشترت "فولفو" السويدية ؛ وفعلت "جنرال موتورز" مع "ساب"، و"هيونداي" مع "كيا". كان بإمكان "لي" أن يحقق حلمه لو اشترى إحدى الشركات المتعثرة وطورها. كان الأمر سيتكلف نفس المبالغ أو أقل، لكن فرص نجاحه كانت أكبر بكثير. وهذا ما فعلته "رينو" عندما اشترت "سامسونج" نفسها.

احترف شراء الشركات

عندما تشتري شركة، استمع إلى إحساسك الداخلي. فالشركة المتعثرة غالباً ما يحيط بها كثير من مشاعر الإحباط واليأس. ولهذا ينخفض سعرها. فإذا أحسست أن هناك أملاً في نجاح هذه الشركة تحت إدارتك فاتخذ الخطوة التالية فوراً :

اجمع مستشاريك ومحاسبيك واطلب منهم إعداد تقييم متكامل للقدرات المحورية للشركة. فمع عرض الشركة للبيع يصبح من حق المشترين المحتملين إجراء كل التقييمات والاختبارات التي يريدونها على الشركة بترحيب من إدارتها.

ادرس العناصر الأساسية التي تكون دورة أعمال الشركة، وأنظر إلى ما ينقصها. أسأل نفسك :

هل يمكنني أن أسد هذا النقص؟

فإذا كانت الإجابة بنعم، ابدأ الخطوة التالية وهي : التفاوض على الشراء.

تلك هي الخطوات التي يتبعها "جاك ويلش" المدير الأسطوري "لجنرال إليكتريك". فقد تمكن من رفع قيمة شركته من 12 بليون دولار عندما تسلمها وهي خاسرة لتصل إلى 300 بليون دولار عندما تركها. فعل ذلك لأنه كان يشتري الشركات المتعثرة بمعدل شركتين كل أسبوع، ليصل إجمالي الشركات التي اشترتها "جنرال إليكتريك" في عهده إلى حوالي ألف شركة.

8- صندوق الأفراد:

وظف الأذكياء وافصل نفسك

Hire smart or manage hard

إذا وظفت أذكياء، فافصل نفسك من الإدارة واتركهم يعملون ؛ وإذا وظفت أغبياء فتابعهم في كل خطوة.

فلا يوجد مدير في العالم يستطيع أن يدير مؤسسة أغلبها من الموظفين الأغبياء غير المنتجين. فإذا كانت مؤسستك على هذا الحال فالأفضل لك أن تصفيها وترحل اليوم قبل أن تضطر إلى ذلك غداً، فهو حادث لا محالة.

تستعصي مسألة إدارة الموظفين غير المنتجين على أقوى المديرين. فيكاد يكون من المحال تغيير حال الأفراد غير المؤهلين نفسيا وذهنياً للنجاح والإنجاز.

قرارات سليمة في الجو؟

في أبريل من عام2001 كانت إحدى طائرات التجسس الأمريكية تقوم بمهمة في الأجواء الصينية معتقدة أنها بمأمن من سلاح الجو الصيني. إلا إن طائرة صينية حربية يقودها طيار ذكي قامت بمناورة بسيطة فصدمت الطائرة الأمريكية وأخلت بتوازنها، دون أن تطلق طلقة واحدة.

كان الطيار الصيني على درجة عالية من الذكاء لأنه كان يعلم أن إطلاق النار على طائرة أمريكية قد يشعل حرباً بين البلدين، فقام بمناورته ليقدم لرؤسائه عذرا سياسيا وكأنه لم يقصد الإخلال بتوازن الطائرة.

لكن طاقم الطائرة الأمريكية كان أيضاً على قدر من الذكاء، فبدلاً من الذعر، استغل الطاقم الأمريكي الوقت الذي كانت فيه الطائرة تسقط وقام بتدمير المعلومات التي تم جمعها ودمر الأجهزة التي قد يشتبه في قدرتها على التجسس، وعندما هبطت الطائرة اضطرارياً لم يتمكن الصينيون من العثور على أي أجهزة تجسس. وبهذا مكنوا الرئيس الأمريكي من الادعاء بأن الطائرة لم تقصد دخول المجال الجوي الصيني للتجسس، بدليل عدم العثور على دليل.

كان بإمكان الطيار الصيني أن يترك الحماس يسيطر عليه، ويطلق النار على الطائرة الأمريكية في الجو لأنها لم تكن مزودة بأسلحة قتال. وكان بإمكان طاقم الطائرة الأمريكية أن يستسلم للخوف أثناء سقوط الطائرة وينسى تدمير أجهزة التجسس.

المذهل أن كلا من الطرفين قام بوظيفته بدرجة عالية من الإتقان، وانتهت المشكلة خلال11 يوما بأن أطلق سراح طاقم طائرة التجسس، وحصل الطيار الصيني على ميدالية البطولة الحربية، وتحسنت علاقات الصين والولايات المتحدة.

تتحقق هذه النتيجة الإيجابية فقط عندما يقوم بالعمل موظفون مدربون وأكفاء. فأبطال هذه الأحداث لم يكونوا الرئيس الأمريكي أو نظيره الصيني، بل الجنود الذين تصرفوا من تلقاء أنفسهم وهم في الجو وفي مواقف استثنائية.

فهل يستطيع موظفوك اتخاذ قرارات كهذه؟

إما أن توظف أذكياء وتفسح لهم الطريق، أو توظف أغبياء يسدون أمامك الطريق.

فليست وظيفة المدير أن يتابع كل صغيرة وكبيرة ليتأكد من قيام كل فرد بعمله. بل يتحتم أن تكون لديه ثقة في أداء موظفيه، دون أن يضطر لمراقبتهم في كل ثانية.

المدير الذكي لا يخصص وقتاً ينفقه في المتابعة الحثيثة لكل شيء، لأنه بذلك يفقد التركيز على المهام الإدارية الإستراتيجية، ويركز على المهام التافهة.

كذلك لا يقبل الموظف الذكي المتابعة المستمرة من الإدارة، لأنه بذلك لن يتعلم شيئاً جديداً ولن يكتسب استقلالاً يمكنه من إثبات ذاته في بيئة العمل.

عيّن على المخبر لا على المظهر

Hire for Attitude not aptitude

اختر موظفيك بناء على قدراتهم النفسية والذهنية، لا على مؤهلاتهم العلمية أو مظاهرهم الخارجية. فإذا تمتع الموظف بالرغبة في التعلم والإنجاز فسينطلق كالصاروخ في العمل، مكتسباً المهارات اللازمة، حتى لو لم يكن يتمتع بها عند التحاقه بالعمل.

أما إذا لم يتمتع الموظف بالدافع والرغبة في الإنجاز وتحقيق الذات، فلن يقدم للمؤسسة شيئاً يذكر مهما كانت مهاراته ومؤهلاته وشهاداته.

هذه هي الطريقة التي تتبعها "ميكروسوفت" في تعيين موظفيها. تختارهم بذكاء وتعينهم حتى لو لم تكن بحاجة لهم الآن. ثم تمنح كل موظف جديد مكتباً مستقلاً وتعطيه مفتاحاً، و لا تسأله ماذا يفعل به. بل تتركه يتطوع وينتج مشروعات فردية، وينفذ أفكاره الشخصية انتظارا لأن يتبنى مشروعات جديدة بنفسه أو يندمج مع فرق العمل التي تنشأ طبقاً للحاجة.

من يعجز عن بناء نفسه، لن يبني لغيره:

إذا كنت مديرا ناجحا فإن وظيفتك كمدير هي أن تتأكد من أن العمل في إدارتك يتم طوعاً لا قسراً ولا خوفاً. بهذه الطريقة وحدها يصبح للإنجاز معنى. كل جيوش الحضارات العظيمة كانت تتكون من متطوعين، لا من مرتزقة أو محترفين. المرتزقة والخائفون والمكُرهون لا يبنون غيرهم لأنهم أصلا عاجزون عن بناء أنفسهم. بناة الحضارات يعملون متطوعين لا مجبرين ومدفوعين.

9- صندوق الكنز: الكفاءات المحورية

الإنجازات الحقيقية لا تراها العين ولا تدركها المعايير، بل يستشعرها القلب.

تمتلك المؤسسات أصولاً ملموسة وعينية ونقدية. لكنها تمتلك أيضاً أصولاً معنوية تتمثل في خبرات وإنجازات موظفيها وشبكة العلاقات التي تحيط بها وتغذيها. نطلق على هذه الأصول غير العينية وغير الملموسة "الكفاءات المحورية".

إذا طبقنا ذلك على "ديزني" نجدها تمتلك أصولاً عينية ومادية تقدر بحوالي 44 مليار دولار تشمل آلاف الأفدنة من المباني وشبكات البث التليفزيوني والإذاعي. لكن أهم "الكفاءات المحورية" الأساسية لديها هي شخصية "ميكي ماوس" التي ابتكرها "والت ديزني" عام 1928.

من شخصية "ميكي ماوس" تولدت مئات الأفلام وآلاف المجلات وبلايين الدولارات. وكان مقررا أن تصبح شخصية "ميكي ماوس" ملكية عامة بعد مرور 75 خمسة وسبعين عاماً على اختراعها طبقا للقانون. وهذا يعني أنه بحلول عام 2003 تصبح شخصية ميكي ماوس ملكية للعالم، ولا تعود ملكية خاصة لـ "ديزني". إلا إن "ديزني" حاربت ومارست ضغوطاً كبيرة على البيت الأبيض حتى نجحت في جعل الرئيس الأمريكي بيل كلينتون يوقع على قرار رئاسي بتمديد حقوق المؤلف بخصوص شخصية ميكي ماوس عشرين سنة أخرى. فاحتفظت لنفسها بحق استغلال الشخصية، ومنعت الآخرين من ذلك. وبالرغم من اختلاف الآراء حول مصداقية الطريقة التي اتبعتها "ديزني" فيما فعلته، إلا إن حرص الشركة على الحفاظ على حقوقها في شخصية "ميكي ماوس" يشير إلى الأهمية القصوى للحفاظ على الكفاءات المحورية.

10- صندوق الوسائل والغايات:

المخرجات أهم من العمليات فلا تنشغل عن الغايات بالعمليات

تعرف الإدارة بأنها تنظيم العمليات التي تتحول فيها المدخلات إلى مخرجات. إلا إن أغلب المديرين ينشغلون بالعمليات وكأنها مطلوبة ومرغوبة في حد ذاتها، وينسون المخرجات والغايات التي وضعت من أجلها تلك العمليات.

اكسر الشكليات لتنجز الغايات

تعثرت مؤسسة "نيسان موتورز" فتمكنت "رينو" من شراء أجزاء كبيرة منها وامتلكت حق إدارتها. فأرسلت إليها

الكفاءات المحورية: تفكير داخلي بحت

ظهر مفهوم الكفاءات المحورية (كم) لأول مرة باللغة العربية في ديسمبر 1994، عندما عربت "شعاع" مفهوم Core Competencies من خلال خلاصة كتاب "إدارة المستقبل" لكل من : الإنجليزي "جاري هامل" والهندي "سي. ك. براهالاد". وهي تعني حزمة المهارات والتقنيات التي تمكن الشركة من تقديم منفعة حقيقية للعميل تختلف عما يقدمه كل المنافسين.

تقدم "فيدرال اكسبرس" ميزة توصيل الطرود بسرعة. أما كفاءتها المحورية فهي الإدارة الفعالة للنقل والحركة. وتقدم (شعاع) ميزة توصيل الأفكار والممارسات الإدارية للقارىء بسرعة. أما كفاءتها المحورية فهي القدرة على التعريب والابتكار في الأساليب.

يجب هنا ملاحظة أن الشركتين لا تلتزمان بمنتج معين أو خدمة معينة، بقدر ما تلتزمان بإضافة ميزات للعملاء. فالمنتجات تتغير، وطرق العمل تتبدل، لكن الكفاءات المحورية تبقى.

الإلتزام ببناء (كم) والمحافظة عليها تُشرع الأبواب على فرص المستقبل، لأن كل كفاءة يمكن أن تُوظّف بطرق مختلفة وفي مجالات مختلفة. فهي تشبه الجذور الحية المغروسة في تربة الإنتاج. وما المنتجات والخدمات التي تطرحها إلا ثمارها اليانعة.

خصائص الكفاءات المحورية:

الـ (كم) ليست مهارة واحدة أو تقنية واحدة. بل هي حلقات وشبكات من المهارات والقدرات يكمل بعضها بعضا. ولذلك تختلف الكفاءات المحورية عن المهارات الفردية في تمييزك عن المنافسين وتقديم قيمة مضافة للعميل، وهي قيمة تمتد إلى سلسلة متصلة من المنتجات والخدمات. ورغم تفردها فهي تتغير مع الوقت، فما كان ميزة تنافسية بالأمس يصبح معرفة مكررة ومستهلكة اليوم. الكفاءات المحورية الفعلية هي التي تقبل التصعيد لأنها تركز على القدرات المطلوبة غدا، وليس اليوم.

ولكي تدير الكفاءات المحورية بكفاءة، عليك أولا اكتشاف ما تحتاجه ثم اكتساب ما تريده منها، ثم بناء ما لا تستطيع اكتسابه، ثم نشر ما اكتسبته وبنيته في كافة أرجاء المؤسسة، ثم حماية مكتسباتك وكفاءاتك.

(للمزيد عن إدارة الكفاءات المحورية وبناء المستقبل من الداخل للخارج راجع خلاصة : "إدارة المستقبل" - خلاصات - العدد 24 - ديسمبر 1994).

المدير اللبناني الأصل "كارلوس غصن" ليصحح أوضاعها، في مارس عام 1999.

عندما وصل غصن إلى اليابان ليدير "نيسان" وجدها تركز على العمليات أكثر مما تركز على النتائج والمخرجات. ووجد أن حب اليابانيين للجودة وارتباط "نيسان" بموظفيها من أهم التقاليد والإجراءات والتي لم يفكر أحد في تحديها أو تغييرها، رغم أنها تكلف المؤسسة الكثير. أي أن مشكلة نيسان تتمثل في التقاليد لا في إدارة التكاليف وحملات التسويق.

اكتشف أيضا أن "نيسان" كغيرها من الشركات اليابانية - كانت تودع مبالغ كبيرة بشكل مسبق لمورديها لتأمين التعامل معهم. وهذا تقليد ياباني يسمى "شوكوتان Shukotan" يظهر اهتمام المؤسسة بمورديها لتأكيد حسن النوايا. وهكذا أودعت "نيسان" مبالغ كبيرة لدي مورديها، دون مقابل.

وجد "غصن" في هذه الثقافة ما يتعارض مع النتائج التي يسعى إلى تحقيقها، فقرر تقليص عدد الموردين إلى النصف وطالبهم بما لديهم من إبداعات، وحول تعاملاته إلى الموردين المتعاملين مع "رينو" لتوفير ما كانت تدفعه "نيسان".

بعد ذلك باع المصانع المتعثرة وسرح أعدادا كبيرة من الموظفين في سابقة لم تحدث في اليابان من قبل. لكنه تمكن من تحويل خسائر نيسان إلى أرباح تقدر بـ 2,7 مليار دولار بحلول عام 2001، مما مكن "نيسان" من تخفيض ديونها بنسبة 54٪ وتقليص نفقات الإنتاج بنسبة 20٪.

وهكذا حقق غصن إنجازات لأنه كسر الشكليات.

11- صندوق التجديدات: التكنولوجيا

انظر أبعد من قدميك واستعد للتطورات

في عام 1922 كان "جوليوس كراتشنت" واحدا من أساطين السكك الحديدية. حين كانت القطارات تسير بطاقة الفحم. وكانت شركة "بالدوين" من أهم شركات إنتاج المحركات وقتها. راودت "جوليوس كراتشنت" فكرة تصنيع قطارات تعمل بمحركات الديزل، ولكنه عندما ذهب إلى شركة "بالدوين" وطلب بناء محركات الديزل ووضعها في القطارات بدلاً من محركات الفحم رفضت إدارة "بالدوين" الفكرة تماما. فقد كانت متخمة بأوامر توريد قطارات الفحم لثلاثة أعوام قادمة. ولم يكن لديها وقت لتجربة فكرة "كراتشنت".

لم يجد السيد "كراتشنت" بداً من البحث عن شريك آخر لتنفيذ فكرته، فذهب إلى إحدى الشركات المغمورة وعرض عليها الفكرة فرحبت بها وبدأت في إنتاج محركات الديزل عام 1929. ومنذ ذلك التاريخ بدأت محركات الديزل تحل محل محركات البخار. لم تستطع "بالدوين"، باقتصارها على محركات الفحم، الصمود في وجه المنافسة أمام محركات الديزل، فتراجعت مبيعاتها حتى أفلست عام 1950.

كان من الممكن أن تتجنب "بالدوين" هذا المصير لو طورت منتجاتها ونظرت إلى داخل صندوق التجديد. فليس الهدف من طرح المنتجات تلبية طلبات الشراء الحالية، بل ضمان استمرار تلقي طلبات الشراء المستقبلية.

التجديد لا يعني إلغاء القديم، بل يعني منح الجديد فرصة لإثبات جدواه وصلاحيته. فالهدف من التجديد ليس التجديد بحد ذاته، بل هو الربح والنجاح. وهذان المطلبان لا يخضعان للتحيزات الشخصية أو للخوف من الجديد ورفضه قبل محاولة فهمه.

12- صندوق الخروج: الرحيل

حدد طريقك للخروج من المشروع كما ترسم طريقك لمواصلة الرحلة

كل المشروعات تواجه مشكلات. في مثل هذه اللحظات تبحث الإدارة عن طريق لإنقاذ ما يمكن إنقاذه. وقد يتم ذلك بإحدى الطرق التالية:

- **بيع المؤسسة أو أجزاء منها للمستثمرين:** أي بيع بعض الأسهم وطرحها للاكتتاب والتعامل فيها في بورصة الأوراق المالية.
- **بيع المؤسسة أو أجزاء منها للمستثمرين المعروفين:** يمكنك أن تدعو بعض المستثمرين المعروفين لتقييم شركتك وتعرض بيعها لهم وتتفاوض معهم على سعر نقدي أو تمنحهم حصصا في الشركة.
- **تصفية مشروعات أو أجزاء من المؤسسة:** يحدث ذلك بتصفية أصول الأقسام أو المشروعات المتعثرة وبيعها وتسريح عمالها للتخلص منها.
- **التحالف مع شركة أخرى:** يتم بالتفاهم مع إحدى الشركات التي كانت تنافس مؤسستك وتعلم ما لها من قدر في السوق، وتفهم كفاءاتها وقدراتها المحورية.
- **الاقتراض:** من بنوك التمويل، بضمان أصول المؤسسة.
- **إعلان الإفلاس:** ويتم ذلك وفقاً للأصول والأعراف القانونية والتجارية في كل دولة.

إستراتيجية أسوأ سيناريو:

اسأل نفسك قبل بدء أي مشروع أو الدخول في عالم الأعمال: ما هو أسوأ سيناريو يمكن أن يقع؟

ثم ارسم طريقك للخروج من هذه النقطة الافتراضية. وطد علاقاتك مع المستثمرين - حتى وإن كنت تظن أنك لا تحتاج لمساندتهم في الوقت الحالي. ربما يأتي الوقت

الذي تحتاج فيه إليهم. يعتمد ذلك على تصورك لأسوأ سيناريو ممكن. وعلى قدرتك على ملاحظة علامات الخطر، ومنها :

- انهيار أو خروج أحد منافسيك من السوق نتيجة لأسباب لا تتعلق بالمنافسة.
- رفض البنوك إقراض مشروعات مشابهة لمشروعك.
- رفض المستثمرين الاستثمار في مشروعات مشابهة لمشروعك.
- انهيار بعض المشروعات المماثلة لمشروعك في إحدى الدول المجاورة.

حدود الصندوق:

تكتمل بهذا الصناديق الإثنا عشر، وتكون الصندوق الإداري الشامل، والذي يجب على كل مدير البقاء داخله والتحرك بحساب بين أركانه. فالتاريخ يؤكد أن النجاح كان دائماً حليف التفكير الملتزم بالأساسيات، أكثر مما كان حليفاً للتفكير الخارق والمفارق للأساسيات.

بالطبع حدث في مرات قليلة أن نجح التفكير الخارق، لكن هذا استغرق زمناً طويلاً وجهوداً مضنية في أغلب الحالات. قد يصلح الخروج من الصندوق في مجال الأفكار والثقافات أما في مجال الأعمال والأرباح فإن نسب نجاحه تتضاءل.

من الأفضل أن تلتزم بالأساسيات، أي أن تبقى داخل الصندوق. لكن مع رؤية واعية بحيث تجد في الصندوق متسعاً للحركة والتجديد القائم على أساسيات التاريخ.

المؤلف والكتاب

كيرك شيفيتز

صحفي ورجل أعمال ناجح في مجال النشر والإعلان. أسس وأدار (Publishing Agency International) أكبر مؤسسة إعلانية في العالم. اشترى مجلة «شيكاغو» ووصل بها إلى ألف وخمسمائة موظف. يعيش في مانهاتن بالولايات المتحدة.

Author:	KIRK CHEYFITZ
Title:	Thinking inside the box: the 12 timeless rules for managing a successful business
Publisher:	Free Press 2004
ISBN:	0-7432-3575-4
Pages:	261

خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال

خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
هاتف : 2633897 2 20
هاتف : 4036657 2 20
هاتف : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5515635 ف 5534291 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت : 2129582 ف : 2116929
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :2919477 ف :4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147
ليبيا - دار الفضل ت : 2239671 / 2230046 61 218+
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.

تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.